

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Pustaka

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2015:4), Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Lalu menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Sedangkan menurut Hasibuan (2014:10), MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Dari beberapa pendapat ahli di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pengelolaan individu (karyawan) untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2. Fungsi Manajemen SDM

Menurut Sutrisno (2015:9) fungsi operasional Manajemen SDM yang paling penting meliputi hal berikut:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai agar tercipta kerjasama yang serasa dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

2.1.2. Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor terpenting dalam suatu perusahaan, kepuasan kerja di ukur dari bagaimana perusahaan memperlakukan setiap karyawannya. Menurut Handoko dalam Waspodo (2013:100), “Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Sedangkan menurut Rivai (2015:620), “Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Lalu menurut Martoyo dalam Ilahi (2017:33), “Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa

karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan mengenai puas atau tidak puas, senang atau tidak senang seorang pegawai terhadap pekerjaannya dan bagaimana pekerjaan itu dapat memenuhi keinginan mereka. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dalam kehidupan setiap individu selalu mengadakan bermacam-macam aktivitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Sedangkan salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu.

2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja dikemukakan oleh Sinambela (2017:304), yaitu:

a. Teori Nilai

Teori ini lebih menekankan bahwa kepuasan kerja dapat diperoleh dari banyak faktor, yaitu dengan cara efektif dalam memuaskan

pekerja dengan menemukan apa yang mereka inginkan dan apabila mungkin memberikannya.

b. Teori Keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh Adam, yang intinya berpendapat bahwa dalam organisasi harus ada keseimbangan. Komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, *equity in equity*. Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari perbandingan yang mereka lakukan antara *input* dan *outcome* dirinya dengan *input* dan *outcome* pegawai lain. Apabila perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka pegawai akan merasa puas begitupun sebaliknya.

c. Teori Perbedaan

Apabila apa yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka mereka akan puas. Sebaliknya, apabila yang diperoleh pegawai justru lebih rendah daripada yang diharapkan maka akan menyebabkan ketidakpuasan.

d. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas jika mereka mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

Semakin besar kebutuhan pegawai terpenuhi maka semakin puas pula mereka.

e. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada pendapat kelompok yang oleh para pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, para pegawai akan merasa puas jika hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok rujukan.

f. Teori Dua Faktor

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai acuannya. Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, melainkan juga bergantung pada persepsi kelompok pekerja tentang kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja melalui dimensi yang terpisah sebagaimana dikemukakan oleh Herzberg.

3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan-karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum dalam Sutrisno (2015:77) adalah :

1. *Faktor individual*, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.

2. *Faktor sosial*, meliputi hubungan, kekeluargaan, pandangan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. *Faktor utama dalam pekerjaan*, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Gilmer dalam Sutrisno (2015:77), faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. *Kesempatan untuk maju*. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. *Keamanan kerja*. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat memengaruhi karyawan selama kerja.
3. *Gaji*. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. *Perusahaan dan manajemen*. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. *Pengawasan*. Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
6. *Faktor instrinsik dari pekerjaan*. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
7. *Kondisi kerja*. Termasuk di sini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.
8. *Aspek sosial dalam pekerjaan*. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
9. *Komunikasi*. Komunikasi yang lancar antarkaryawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
10. *Fasilitas*. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool dalam Sutrisno (2015:78), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah:

1. Prestasi.
2. Penghargaan.
3. Kenaikan jabatan.
4. Pujian.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli dalam Sutrisno (2015:79), bahwa adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, adalah:

1. *Kedudukan.*

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

2. *Pangkat*

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. *Jaminan finansial dan sosial.*

Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. *Mutu pengawasan.*

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Berdasarkan pada pandangan ini, seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Andai kata yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap kerja. Makin besar perbedaannya ini akan makin besar pula ketidakpuasan karyawan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. *Faktor psikologis*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
2. *Faktor sosial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.
3. *Faktor fisik*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
4. *Faktor finansial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

4. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan.

1. Dampak Terhadap Produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom dalam Sutrisno (2015:81), mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja. Lawler dan Porter dalam Sutrisno (2015:81), mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya, rasa lelah mencapai sesuatu), dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran intrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

2. Dampak Terhadap Ketidakhadiran dan Keluarnya Tenaga Kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang

mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan, dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar.

Menurut Steers dan Rhodes dalam Sutrisno (2015:81), mereka melihat adanya dua faktor perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

Robbins dalam Sutrisno (2015:81), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

3. Dampak Terhadap Kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser (dalam Sutrisno 2015:82), tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan.

Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling menguatkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain.

5. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Turkeyilmas dalam Hidayati (2016:29), kepuasan kerja yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya diperoleh dari beberapa dimensi, yaitu :

a. Pekerjaan itu sendiri

Karyawan yang merasa puas dan menyenangi pekerjaan yang mereka kerjakan akan bekerja dengan sukarela dan loyal terhadap perusahaan karena mereka merasa terpuaskan oleh pekerjaan yang dianggap bisa memenuhi kebutuhan mereka.

b. Gaji

Imbalan atau gaji adalah salah satu faktor utama dalam kepuasan kerja. Gaji yang mampu memenuhi segala kebutuhan pegawai akan mampu memuaskan karyawan itu sendiri

c. Supervisi

Supervisi atau atasan yang memperlakukan karyawannya dengan baik mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

d. Rekan Kerja

Rekan atau kerabat kerja yang mendukung pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

e. Peluang Promosi

Adanya promosi yang dapat memicu motivasi karyawan agar dapat bekerja lebih giat adalah salah satu faktor pemicu kepuasan kerja. Semakin tinggi jabatannya, semakin besar pendapatannya dan semakin puas juga karyawan mengerjakan pekerjaannya.

f. Tuntutan Tugas

Pekerjaan yang berat, mudah cemas ketika tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

g. Konflik Peran

Keluarga yang kurang mendukung pekerjaan atau urusan lain yang lebih penting dari pekerjaan.

2.1.3. Stres Kerja

1. Definisi Stres Kerja

Menurut Mangkunegara dalam Wasposito (2013:100), dikatakan pengertian stres adalah, “Perasaan yang menekan atau merasa tertekan yang dialami seorang karyawan dalam menghadapi pekerjaan”. Lalu menurut Ivancevich et al dalam Nur (2013:741), “Dari perspektif orang biasa, stres dapat digambarkan sebagai perasaan tegang, gelisah atau khawatir, semua perasaan merupakan manifestasi dari pengalaman stres, suatu terprogram yang kompleks untuk mempersepsikan ancaman yang dapat menimbulkan hasil yang positif maupun negatif.

Sedangkan Rivai (2015:724) mengatakan bahwa, “Stres kerja adalah suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang memengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seorang karyawan. Bisa disimpulkan dari definisi-definisi menurut para ahli di atas bahwa stres kerja adalah suatu keadaan dimana seseorang (karyawan) mengalami suatu tekanan dan perasaan tegang serta tak nyaman atas kondisi pekerjaannya.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Faktor – faktor yang dapat mempengaruhi stress kerja disebut juga sebagai sumber stress atau *stressor*. Sumber stress kerja atau yang disebut sebagai *stressor* adalah “Suatu kondisi, situasi atau peristiwa yang dapat menyebabkan stress” menurut Davis dalam Wijono (2015:148). Menurut Wijono (2015:148), sumber stress dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. Faktor – faktor pekerjaan

Sumber stress yang disebabkan karena faktor – faktor pekerjaan yang dimaksudkan adalah berbagai permasalahan yang terjadi dalam pekerjaan individu tersebut, mulai dari tuntutan pekerjaan, kondisi ruangan, waktu bekerja dan yang lainnya. Menurut Tosi *et a* dalam Wijono (2015:148) yang menyebutkan adanya lima faktor yang dapat menjadi sumber stres dalam organisasi, yaitu:

1) Faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan seorang individu

Yang dimaksudkan di sini adalah tugas utama yang dialami individu yang berperan sebagai sumber stres kerja.

2) Stres peran

Faktor stres peran adalah bagaimana individu memahami perannya dan penyesuaian diri atas perannya tersebut.

3) Peluang partisipasi

Adanya partisipasi dari diri individu untuk ikut serta dalam mengendalikan lingkungan kerjanya seperti partisipasi dalam pengambilan keputusan memiliki korelasi atau hubungan dengan stres kerja individu.

4) Tanggung jawab

Faktor ini menunjukkan bagaimana tanggung jawab yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

5) Faktor-faktor organisasi, faktor ini menunjukkan bahwa dengan adanya organisasi tersebut juga dapat menimbulkan stres kerja pada individu.

b. Faktor – faktor di luar perusahaan

Menurut Tosi dalam Wijono (2015:149) ada beberapa faktor dari luar pekerjaan yang dapat menjadi sumber stres kerja, yaitu:

1) Perubahan-perubahan struktur kehidupan

Merupakan peristiwa-peristiwa kehidupan yang dialami oleh individu seperti kematian suami/istri, perceraian dan hal lainnya yang dapat mempengaruhi dan menyebabkan stres pada individu.

2) Dukungan sosial

Merupakan bagaimana lingkungan sosial memberikan dukungan dan adanya komunikasi yang positif terhadap individu.

3) *Locus of control*

Merupakan bagaimana individu tersebut memiliki keyakinan bahwa mereka dapat mempengaruhi lingkungan kerja.

4) Kepribadian individu

Kepribadian yang dimaksudkan di sini adalah kepribadian tipe A dan kepribadian tipe B atau introvert dan ekstrovert yang masing-masing memiliki cara yang berbeda dalam menghadapi setiap permasalahan yang dialami di lingkungan kerja individu.

5) Harga diri

Harga diri yang dimaksud adalah ketika individu menghadapi segala tuntutan-tuntutan pekerjaan apakah dia merasa mampu dan memiliki kemampuan untuk mengatasinya atau tidak.

6) Flesibilitas

Bagaimana individu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaannya.

7) Kemampuan

Kemampuan individu adalah suatu aspek yang juga dapat mempengaruhi individu dalam memberikan respon terhadap situasi dan kondisi yang terjadi di luar lingkungan kerjanya.

3. Pendekatan Stres Kerja

Terdapat dua pendekatan stres kerja, yaitu pendekatan individu dan perusahaan. Bagi individu penting dilakukan pendekatan karena stres dapat memengaruhi kehidupan, kesehatan, produktivitas dan penghasilan. Bagi perusahaan bukan saja karena alasan kemanusiaan, tetapi juga karena pengaruhnya terhadap prestasi semua aspek dan efektivitas dari perusahaan secara keseluruhan. Perbedaan pendekatan individu dengan pendekatan organisasi tidak dibedakan secara tegas, pengurangan stres dapat dilakukan pada tingkat individu, organisasi maupun kedua-duanya.

a. Pendekatan individu meliputi:

- Meningkatkan keimanan;
- Melakukan meditasi dan pernapasan;
- Melakukan kegiatan olah raga;
- Melakukan relaksasi;
- Dukungan social dari teman-teman dan keluarga;

- Menghindari kebiasaan rutin yang membosankan.
- b. Pendekatan perusahaan meliputi:
- Melakukan perbaikan iklim organisasi;
 - Melakukan perbaikan terhadap lingkungan fisik;
 - Menyediakan sarana olah raga;
 - Melakukan analisis dan kejelasan tugas;
 - Meningkatkan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan;
 - Melakukan restrukturisasi tugas;
 - Menerapkan konsep Manajemen Berdasarkan Sasaran.

4. Dimensi Stres Kerja

Berdasarkan pendapat Munandar (dalam Hidayati 2016:29), maka dimensi yang digunakan dalam penelitian ini terletak pada tiga aspek di antaranya:

1) Ambiguitas Peran

Seorang karyawan terkadang mendapat dua peran dalam pekerjaannya. Hal tersebut bisa disebabkan kurangnya tenaga kerja atau kurangnya tenaga ahli. Beban pekerjaan yang ditanggungnya membuat stres kerja meningkat.

2) Pengembangan karir

Salah satu penyebab tingginya tingkat *turnover intention* adalah pengembangan karir yang tidak jelas dan tidak memadai dalam sebuah perusahaan.

3) Hubungan kerja

Hubungan kerja yang buruk mampu memicu stres kerja seseorang karyawan meningkat.

2.1.4. Turnover Intention

1. Definisi Turnover Intention

Menurut Tett dan Meyer dalam Waspodo (2013:101), bahwa “*turnover intention refert to a conscious and deliberate willingness to leave organizational*”. Diartikan secara bebas bahwa keinginan berpindah mengacu pada keinginan yang secara sadar dan disengaja untuk meninggalkan organisasi. Sedangkan pendapat lain dikemukakan oleh Abelson dalam Waspodo (2013:101) keinginan ada empat komponen yang secara muncul dalam individu berupa:

- a. Adanya pikiran untuk keluar,
- b. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan,
- c. Mengevaluasi kemungkinan untuk menemukan pekerjaan yang layak di tempat lain dan,
- d. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi.

Menurut Zeffane dalam Hermawar (2016:6), intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti

dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah keinginan seseorang karyawan untuk keluar dari organisasi tempatnya bekerja secara sukarela atas pilihannya sendiri.

2. Faktor Yang Mempengaruhi *Turnover*

Faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait satu sama lain. Di antara faktor-faktor tersebut yang akan dibahas antara lain adalah usia, lama kerja, tingkat pendidikan, keikatan terhadap organisasi, kepuasan kerja dan budaya perusahaan.

a. Usia

Maier dalam Ridlo (2012:5) mengemukakan pekerja muda mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara usia dan intensi *turnover* dengan arah hubungan negatif. Artinya semakin tinggi usia seseorang, semakin rendah intensi *turnover*nya. Karyawan yang lebih muda lebih tinggi kemungkinan untuk keluar.

Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat kerja baru,

atau karena energi yang sudah berkurang, dan lebih lagi karena senioritas yang belum tentu diperoleh di tempat kerja yang baru walaupun gaji dan fasilitasnya lebih besar.

Gilmer dalam Ridlo (2012:6) berpendapat bahwa tingkat turnover yang cenderung tinggi pada karyawan berusia muda disebabkan karena mereka masih memiliki keinginan untuk mencoba-coba pekerjaan atau organisasi kerja serta ingin mendapatkan keyakinan diri lebih besar melalui cara 'coba-coba' tersebut.

Selain itu karyawan yang lebih muda mungkin mempunyai kesempatan yang lebih banyak untuk mendapat pekerjaan baru dan memiliki tanggung jawab terhadap keluarga lebih kecil, sehingga dengan demikian lebih mempermudah mobilitas pekerjaan. Mungkin juga mereka mempunyai harapan-harapan yang kurang tepat mengenai pekerjaan yang tidak terpenuhi pada pekerjaan-pekerjaan mereka yang sebelumnya.

b. Lama Kerja

U.S. Civil Service Commission dalam Ridlo (2012:6) menyatakan bahwa pada setiap kelompok tertentu dari orang-orang yang dipekerjakan, dua pertiga sampai tiga perempat bagian dari mereka yang keluar terjadi pada akhir tiga tahun pertama masa bakti, berdasarkan data ini lebih dari setengahnya sudah terjadi pada akhir tahun pertama. Hasil penelitian yang

pernah dilakukan menunjukkan adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan turnover, yang berarti semakin lama masa kerja semakin rendah kecenderungan turnover-nya. Turnover lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson dkk, 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan-keadaan yang memungkinkan terjadinya turnover tersebut.

c. Tingkat Pendidikan

Mowday, dkk dalam Ridlo (2012:7) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan turnover. Dalam hal ini Maier membahas pengaruh intelegensi terhadap turnover. Dengan pendidikan yang tinggi dan jabatan yang sesuai maka berpengaruh terhadap retensi karyawan. Jika pendidikan tidak sesuai dengan jabatan yang diinginkan maka berpengaruh terhadap tingkat turnover yang tinggi.

d. Keikatan terhadap Organisasi

Penelitian yang dilakukan oleh Hom dkk; Michaels dan Spector; Arnold dan Fieldman; Steel dan Ovalle dalam Ridlo (2012:7) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan mempunyai korelasi yang negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi keikatan seseorang terhadap perusahaannya akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk

berpindah pekerjaan dan perusahaan, dan sebaliknya. Pekerja yang mempunyai rasa keikatan yang kuat terhadap perusahaan tempat ia bekerja berarti mempunyai dan membentuk perasaan memiliki (*sense of belonging*), rasa aman, efikasi, tujuan dan arti hidup, serta gambaran diri yang positif. Akibat secara langsung adalah menurunnya dorongan diri untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan.

e. Kepuasan Kerja

Penelitian yang dilakukan Mowday; Michael dan Spector; Arnold dan Fieldman menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan turnover.

Wexley dan Yukl mengatakan bahwa semakin banyak aspek-aspek atau nilai-nilai dalam perusahaan sesuai dengan dirinya maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Hal ini sejalan dengan *discrepancy theory* yang menyatakan bahwa kepuasan dapat tercapai bila tidak ada perbedaan antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan.

f. Budaya Perusahaan

Robbins dalam Ridlo (2012:8) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi turnover. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah organisasi atau perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan semakin besar komitmen terhadapnya maka semakin kuat budaya perusahaan itu. Budaya yang kuat ini akan membentuk kohesivitas, kesetiaan, dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan.

2. Penyebab Terjadinya Turnover

Turnover atau pemberhentian antara suatu perusahaan dengan seorang atau beberapa orang karyawan menurut Susilo dalam Ridlo (2012:113), bahwa penyebab karyawan keluar dari perusahaan adalah karena alasan :

1. Ketidaktepatan pemberian tugas

Karyawan khususnya pada masa percobaan, merasa kurang cocok dengan tugas yang diberikan pada masa percobaan tersebut. Sehingga menurut pertimbangannya tak akan mungkin ada perkembangan di masa depan.

2. Alasan Mendesak

- a. Upah atau gaji tidak pernah diberikan pada waktunya meskipun karyawan telah bekerja dengan baik.
- b. Pimpinan perusahaan/organisasi melalaikan kewajiban yang sudah disetujui dengan karyawan.
- c. Bila pekerjaan yang ditugaskan pada karyawan ternyata dapat membahayakan keselamatan dirinya maupun moralnya.
- d. Karyawan memperoleh perlakuan pemimpinnya secara tidak manusiawi atau bersifat sadis dan sebagainya.

3. Menolak Pimpinan Baru

Apabila karyawan tidak cocok dan tidak sehati dengan sepak terjang pimpinan barunya, dapat saja mengakibatkan timbulnya stres yang tidak menguntungkan dirinya.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014:210) alasan karyawan keluar dapat digolongkan berdasarkan:

1) Undang-Undang

Dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya: karyawan anak-anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

2) Keinginan Perusahaan

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhENTIKANNYA seorang karyawan secara terhormat ataupun dipecat. Keinginan

suatu perusahaan untuk memberhentikan karyawan menurut Hasibuan (2014:210) disebabkan karena:

- a) Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.
 - b) Perilaku dan disiplinnya kurang baik.
 - c) Melanggar peraturan dan tata tertib.
 - d) Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain.
 - e) Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.
 - f) Keinginan karyawan.
- 3) Alasan pengunduran diri karena keinginan karyawan antara lain:
- a) Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
 - b) Kesehatan yang kurang baik
 - c) Melanjutkan pendidikan
 - d) Berwiraswasta
- 4) Pensiun
- Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undangundang, ataupun keinginan karyawan itu sendiri. Keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktifitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. Undangundang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia 55 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun.
- 5) Kontrak Kerja Berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.

6) Kesehatan Karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.

7) Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

8) Perusahaan likuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku.

4. Dampak Turnover Intention

Dampak *turnover* bagi organisasi diantaranya adalah:

- (a) biaya penarikan karyawan, menyangkut waktu dan fasilitas untuk wawancara dalam proses seleksi, penarikan dan mempelajari pergantian;
- (b) biaya latihan, menyangkut waktu pengawas, departemen personalia dan karyawan yang dilatih;
- (c) apa yang dikeluarkan buat karyawan lebih kecil dari yang dihasilkan karyawan baru tersebut;
- (d) tingkat kecelakaan para karyawan baru, biasanya cenderung tinggi;
- (e) adanya produksi yang hilang selama masa pergantian karyawan;
- (f) peralatan produksi yang tidak bisa digunakan sepenuhnya;
- (g) banyak pemborosan karena adanya karyawan baru;
- (h) perlu melakukan kerja lembur, kalau tidak akan mengalami penundaan produksi. *Turnover* yang tinggi dalam organisasi menunjukkan perlu diperbaikinya kondisi kerja dan cara pembinaannya.

5. Dimensi Turnover Intention

Berdasarkan pendapat Chen & Francesco dalam Hidayati (2016:29), dimensi *turnover intention* adalah sebagai berikut:

- a. Pikiran untuk keluar
- b. Keinginan untuk mencari lowongan pekerjaan lain
- c. Adanya keinginan untuk meninggalkan organisasi

2.1.5. Penelitian Terdahulu

Adapun hasil penelitian terdahulu yang digunakan sebagai bahan acuan dan perbandingan penulis adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Jurnal Penelitian Terdahulu
Sumber : Diolah penulis

No.	Penulis	Judul	Hasil
1.	Nurul Hidayati, Dewi Trisnawati	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan Bag. Marketing PT. Wahana Sahabat Utama. Jurnal STIE PGRI Dewantara Jombang Vol XI No. 1, 2016.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan stress kerja secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap <i>turnover intention</i> karyawan sebesar 45,3% dan sisanya sebesar 54,7% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.
2.	Gabriela Syahronica,	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja	Hasil dari penelitian ini adalah kepuasan

	Moehammad Soe'oed Hakam, Ika Ruhana	Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Studi Pada Karyawan Departemen Dunia Fantasi PT. Pembangunan Jaya Ancol, Tbk). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) No. 1 Maret 2015.	kerja dan stres kerja mempengaruhi <i>turnover intention</i> sebesar 52,2% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.
3.	Ida Bagus Dwihana Parta Yuda, I Komang Ardana	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stres Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Karyawan Hotel Holiday INN Express. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6 No. 10, 2017.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>turnover intention</i> sebesar 66% dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja dan stres kerja sedangkan sisanya sebesar 34% dipengaruhi oleh faktor lain.

2.2. Kerangka Berpikir

Menurut Noor (2015:76), kerangka berpikir merupakan konseptual mengenai bagaimana satu teori berhubungan di antara berbagai faktor yang telah diidentifikasi penting terhadap masalah penelitian. Adapun masalah-

masalah yang dianggap penting dalam penelitian ini adalah pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention*.

Turnover atau keluar masuknya pegawai dalam suatu perusahaan merupakan hal yang harus diperhatikan. Karena dengan banyaknya karyawan yang keluar dari perusahaan, semakin besar pula biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk merekrut karyawan baru. Dalam penelitian ini, beberapa faktor yang memicu terjadinya *turnover intention* adalah kepuasan kerja dan stres kerja.

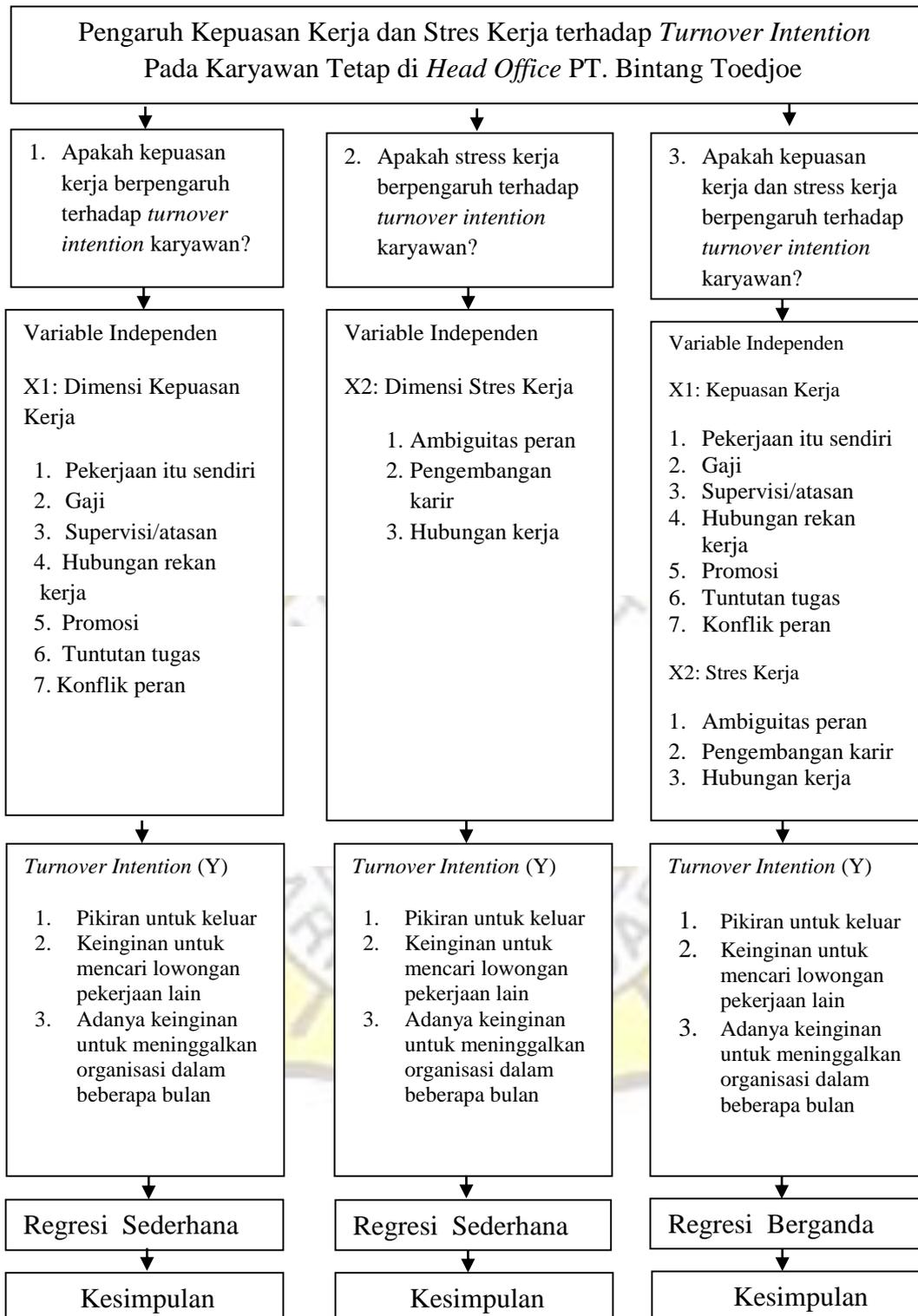
Kepuasan kerja merupakan hal mendasar, yang dirasakan dapat mempengaruhi pemikiran seseorang untuk keluar dari tempatnya bekerja dan mencoba mencari pekerjaan lain yang lebih baik dari tempat sebelumnya. Jika kepuasan kerja tidak dirasakan oleh karyawan, tentunya keinginan untuk pindah menjadi tinggi. Stres kerja merupakan ancaman utama bagi organisasi modern saat ini, yang berpotensi menimbulkan banyak dampak negatif, baik untuk karyawan ataupun organisasi.

Selanjutnya dilakukan uji dengan menggunakan regresi linier berganda untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention*. Kemudian dilakukan uji hipotesis dengan uji *f* untuk melihat apakah kepuasan kerja dan stres kerja secara simultan berpengaruh terhadap *turnover intention*, dan uji-t untuk melihat apakah kepuasan kerja dan stres kerja secara partial berpengaruh terhadap *turnover*

intention. Dan yang terakhir setelah mendapatkan hasil, maka dapat ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan teori pendukung di atas, maka kerangka berpikir dalam penelitian ini sebagai berikut:



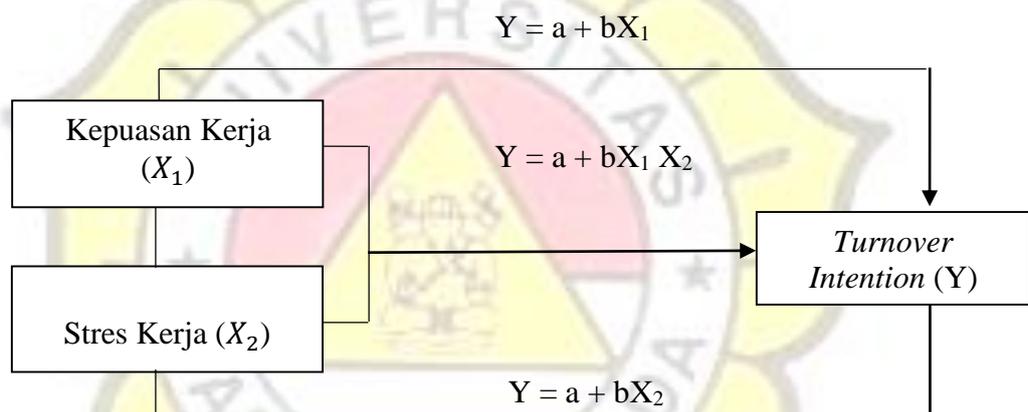


Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.2.1. Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2016:42) adalah “Pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis dan jumlah hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan”.

Dalam penelitian ini menggunakan paradigma ganda dengan dua variabel independen yang dapat dijelaskan melalui gambar sebagai berikut:



Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Sumber: Oleh penulis

Gambar di atas menjelaskan mengenai hubungan antara variabel di mana terdapat dua variabel independen yakni kepuasan kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) dan satu variabel dependen yakni *turnover intention* (Y), di mana kepuasan kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) mempengaruhi *turnover intention* (Y) secara parsial atau individu dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + bx$. Berikutnya kepuasan kerja (X_1) dan stres kerja (X_2) mempengaruhi *turnover intention* (Y) secara bersama-sama dengan rumusan persamaan regresi : $Y = a + b_1 X_1 X_2$.

2.3. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014 : 90), hipotesis merupakan suatu bentuk pernyataan yang sederhana mengenai harapan peneliti akan hubungan antara variabel-variabel dalam suatu masalah untuk diuji dalam penelitian.

1) Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention*.

Ho : Tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan tetap di *head office* PT. Bintang Toedjoe.

Ha : Ada pengaruh antara kepuasan kerja dan stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan tetap di *head office* PT. Bintang Toedjoe.

2) Pengaruh kepuasan kerja terhadap *turnover intention*.

Ho : Tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan tetap di *head office* PT. Bintang Toedjoe.

Ha : Ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan tetap di *head office* PT. Bintang Toedjoe.

3) Pengaruh stres kerja terhadap *turnover intention*.

Ho : Tidak ada pengaruh antara stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan tetap di *head office* PT. Bintang Toedjoe.

Ha : Ada pengaruh antara stres kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan tetap di *head office* PT. Bintang Toedjoe.

